

## **РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ХЛЕБОПЕКАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Статья посвящена разработке маркетинговой стратегии хлебопекарного предприятия. В рыночной экономике предприятие должно обеспечить себе определенный уровень доходов, успешно реализуя свои продукты на рынке. Эта цель достигается посредством реализации комплекса мероприятий, составляющих маркетинговую стратегию предприятия.**

**Ключевые слова:** рынок, маркетинговые стратегии, потребительские предпочтения, хлеб, хлебобулочные изделия, кондитерские изделия, портфельный анализ.

Переход к рынку существенно изменил место и роль хлебопекарного предприятия в системе общественного производства, делая его основным звеном в рыночной системе хозяйствования. Изменения, происходящие во внешней среде, закономерно вызывают необходимость применения новых принципов управления предприятием. Любое из этих изменений представляет собой сложную экономическую и социальную систему, следовательно, хозяйствующий субъект должен быть устроен таким образом, чтобы имелась возможность быстро и эффективно адаптироваться к изменениям внешней среды и устоять под воздействием ее факторов. Эту задачу в современных условиях позволяет решить комплекс мероприятий, составляющих маркетинговую стратегию предприятия.

Развитие маркетинга в деятельности хлебопекарных предприятий на сегодняшний день особенно актуально, поскольку позволяет разрабатывать методы целенаправленного регулирования производства, а также его переориентации в соответствии с изменениями рыночной конъюнктуры и перспективами развития потребительского спроса. Сложность данного процесса обусловлена прежде всего спецификой рыночных отношений в этой сфере, особенностями ценообразования и стратегического планирования ассортимента, а также характером процессов создания новых видов продукции.

Основным условием успешного развития предприятия является знание нужд потребителя: организация производства товаров, необходимых потребителям, имеющих спрос. В то же время необходимым условием производственного процесса является получение прибыли.

Маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и

рынков, которым они могут быть предложены. Кроме того, данная стратегия предусматривает наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта).

Ключевым аспектом при выборе маркетинговой стратегии является анализ внешней среды, в которой функционирует организация, поскольку изменения в этой среде могут привести как к расширению маркетинговых возможностей, так и к ограничению сферы успешного маркетинга. В частности, изменения в маркетинговых стратегиях конкурентов непосредственно влияют на маркетинговые возможности, находящиеся в распоряжении предприятия.

Маркетинговая стратегия, как правило, разрабатывается с целью расширения продаж и освоения рынка для увеличения долгосрочных прибылей.

При формировании маркетинговой стратегии предприятию следует учитывать четыре группы основных факторов:

а) тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды (рыночный спрос, запросы потребителей, системы товародвижения, правовое регулирование, тенденции в деловых кругах и т.д.);

б) состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке, основные фирмы-конкуренты и стратегические направления их деятельности;

в) управленческие ресурсы и возможности фирмы (товарные, финансовые, торговые, кадровые, научно-технические, информационные и т.д.), ее сильные стороны в конкурентной борьбе;

г) основная концепция развития фирмы, ее глобальные цели и предпринимательские задачи в основных стратегических зонах.

Формирование маркетинговой стратегии происходит поэтапно, а ее содержание разбивается на ряд подвидов в зависимости от организационного уровня разработки. На уровне предприятия в целом формируется общая стратегия, которая отражает стратегическую линию развития и комбинацию возможных его направлений с учетом имеющихся рыночных условий. На этом этапе широко используется так называемый «портфельный анализ», когда предприятие сравнивается с портфелем, в котором находятся возможные различные направления деятельности, имеющие свою конкретную задачу, ресурсы и оценку прибыли. На уровне отдельных направлений деятельности или товарных подразделений предприятия разрабатывается стратегия развития данного направления, связанная с разработкой товарных предложений и распределением ресурсов по отдельным товарам. Наконец, на уровне отдельных товаров формируются функциональные стратегии, основанные на определении целевого сегмента и позиционировании конкретного товара на рынке, с использованием различных маркетинговых средств. В своем исследовании автор использовал рекомендации по стратегическому маркетинговому планированию, предлагаемые Ж. Ж. Ламбенем [1]. Все стратегии разделяются на три группы: базовые, конкурентные и стратегии роста. Базовые стратегии основываются на стратегической модели известного американского ученого М. Портера [2]. Если предприятие делает ставку на лидерство в области затрат (экономия на издержках), то оно использует стратегию преимуществ по издержкам (массового маркетинга).

Конкурентные стратегии предполагают учет позиций и действий конкурентов. Их разработка основывается на анализе распределения долей рынка между предприятиями и предусматривает четыре варианта конкурентного поведения: стратегии лидера рынка, «бросающего вызов», «следующего за лидером» и специалиста.

Выбор возможных комбинаций стратегий зависит от позиции предприятия на рынке, уровня затрат на маркетинг, а также от его реальных ресурсных возможностей. Независимо от того, каких стратегий придерживается предприятие, оно должно уметь быстро их адаптировать в соответствии с изменяющейся рыночной ситуацией.

Алгоритм формирования маркетинговой стратегии представлен на рисунке 1.

Важнейшим методологическим инструментом стратегического управления является портфельный анализ. С помощью портфельного анализа формируются стратегии предприятия и выбирается наиболее предпочтительная из них.

Портфельный анализ позволяет обобщить информацию о рыночных позициях предприятия; выявить тенденции вероятностного развития рынка; подготовить управленческое решение и выбрать стратегию.

Процесс портфельного анализа можно разбить на три этапа. На первом этапе анализируются возможности предприятия в настоящем и будущем, производятся оценки рынков (их роста и доли) и конкурентоспособности продукции, строятся соответствующие матрицы. Аналогично матрицы строятся для предприятий-конкурентов в целях выявления наиболее вероятных направлений их деятельности.

На втором этапе разрабатывается «целевой портфель» стратегий предприятия, который представляет собой совокупность предписаний по изменению продуктового портфеля предприятия.

Третий и заключительный этап портфельного анализа состоит в анализе возможностей предприятия по реализации представленных изменений.



Рисунок 1. Алгоритм формирования маркетинговой стратегии предприятия

Широкое распространение портфельного анализа связано с наглядностью и простотой обработки результатов, полученных с использованием данного метода.

Существует несколько методов портфельного анализа, отличающихся типом и количеством оценочных критериев для выработки стратегии предприятия. Матричное представление позволяет обобщить результаты стратегического анализа и представить их в наглядной и выразительной форме. Кажущаяся простота этих методов обманчива: они требуют полной и надежной информации о состоянии рынков, сильных и слабых сторонах деятельности предприятия. Их использование при разработке стратегий заставляет предприятие учитывать как привлекательность рынка, так и собственный потенциал конкурентоспособности.

Исследование возможности применения некоторых методов разработки стратегии маркетинга для современных предприятий, работающих на российском продовольственном рынке, и обоснование научных и практических рекомендаций по их эффективному применению было осуществлено на рынке хлебобулочных и кондитерских товаров Оренбургской области, который во многом повторяет общероссийскую ситуацию на данных рынках [3].

На первом этапе нашего исследования было проведено маркетинговое исследование емкости и конкурентной среды рынка хлебобулочных и кондитерских товаров г. Оренбурга. Конкуренция на рынке хлеба, хлебобулочных и кондитерских изделий г. Оренбурга – олигополистическая, носит умеренный характер, в городе действуют семь хлебозаводов и множество мелких пекарен.

Выявление условий конкуренции на рынке хлебобулочных и кондитерских изделий необходимо для определения возможных направлений деятельности предприятий по управлению товарным ассортиментом как фактором конкурентоспособности. Борьба за потребителя может проводиться разными методами: путем улучшения качества, расширения ассортимента, снижения цен (ориентация на товар) или выделения в сознании потребителя, с помощью маркетинговых усилий, своего товара (ориентация на потребителя). Сейчас на рынке происходит перераспределение долей в пользу тех предприятий, которые выпускают более конку-

рентоспособную продукцию и более активны в вопросах маркетинга.

Полученные результаты позволяют сделать выводы о привлекательности этих рынков и их конкурентных позициях. Именно эти два фактора используются в качестве переменных при построении некоторых маркетинговых стратегических матриц.

Формирование маркетинговой стратегии для рассматриваемых предприятий начнем с анализа их продуктовых портфелей, для того чтобы адекватно оценить ситуацию по поводу каждой ассортиментной группы и выбрать те, вокруг которых и должна быть развернута работа по повышению их конкурентоспособности. Кроме того, на основе этой модели можно решить задачу координации усилий для повышения конкурентоспособности и поддержания финансовой устойчивости, что очень важно для наших предприятий. Для проведения этого анализа использован метод, разработанный Бостонской консультативной группой и состоящий в использовании так называемой бостонской матрицы БКГ. Матрица БКГ позволяет классифицировать каждую ассортиментную группу по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и по темпам годового роста в отрасли. Используя эту матрицу, предприятие может определить:

– какая из выпускаемых ассортиментных групп играет ведущую роль по сравнению с конкурентами;

– какова динамика его рынков: развиваются ли они, стабилизируются или сокращаются.

В основе матрицы лежит предположение, что чем больше доля ассортиментной группы на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль в результате экономии от масштабов производства, накопления опыта и улучшения позиций при заключении сделок.

Маркетинговая стратегия на основе матрицы БКГ может содержать следующие стратегические решения:

а) сократить товарный портфель фирмы;  
б) увеличить объем реализации, изменяя структуру товарного портфеля;

в) изменить относительную долю на рынке;  
г) увеличить объем инвестиций;

д) ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить средства между отдельными видами продукции и т.д.

На основе анализа всех отмеченных выше моментов были построены матрицы БКГ для рассматриваемых предприятий по рынку хлебобулочных и кондитерских изделий г. Оренбурга. Матрица показала, что объем продаж булочных изделий ООО «Хлебопродукт №2» – ниже, чем у основного конкурента ОАО «Оренбургский хлебокомбинат». Эти товары продаются на рынках с высокими темпами роста и, соответственно, перспективами развития ассортимента. Поэтому предприятие не сможет удержать даже то положение, которое существует на данный момент, если не сделает крупных вложений в совершенствование параметров и повышение качества данных товаров, т.е. необходимо пересмотреть ассортимент изделий в данной группе с точки зрения их конкурентоспособности и рентабельности и принять решение о ликвидации изделий или сокращении объема выпуска.

Объемы продаж бараночных изделий растут медленнее, чем в среднем на рынке, а доля в продажах ниже, чем у основного конкурента. Темпы увеличения продаж таких товаров невысоки, равно как и темпы роста прибыли. Предприятию необходимо пересмотреть продуктовый портфель, уменьшить объем реализации, убрать из продуктового портфеля нерентабельные и не пользующиеся спросом изделия.

Доля хлебных изделий в объеме продаж ООО «Хлебопродукт №2» выше, чем у основных конкурентов, поскольку они продаются на рынках, растущих медленно, при этом производителям не потребуются большие инвести-

ции, и эти товары принесут фирме достаточно высокую прибыль.

Построение матрицы БКГ дает предприятию возможность понять ситуацию на рынке для своих товаров и выбрать те из них, повышением конкурентоспособности которых надо заниматься в первую очередь. Особенно необходимо изучать поведение потребителя в сети розничной торговли.

Для рассматриваемых предприятий можно предложить следующие варианты задач в рамках маркетинговой стратегии (таблица 1).

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что товарный портфель ОАО «Оренбургский хлебокомбинат» на рынке хлебобулочных изделий характеризуется наличием «дойных коров» и «собак», что в конечном итоге приводит к снижению конкурентоспособности данного предприятия. Причины этого кроются в ухудшении финансового положения предприятия и высоких ценах на продукцию. Ранговый анализ, проведенный на втором этапе нашего исследования, показал низкую и даже отрицательную рентабельность данных изделий. Таким образом, матричный анализ с помощью матрицы БКГ подтвердил ранее сделанные выводы. Маркетинговая стратегия для данного предприятия – ослабление усилий на рынке хлебобулочных товаров и поиск возможностей по увеличению выпуска кондитерских товаров. Но для этого необходимы новые технологические разработки с целью снижения издержек и придания товару качеств, отличающихся от аналогичных товаров конкурентов.

Таблица 1. Варианты задач в области маркетинга для предприятий, действующих на рынке хлеба и хлебобулочных изделий г. Оренбурга

Сегмент	№ ассортиментной группы	Задачи
«дикие кошки»	Булочные изделия (х/п № 2)	Пересмотреть ассортимент изделий в данной группе с точки зрения конкурентоспособности и рентабельности. Принять решения по ликвидации изделий или замене их более прибыльными или сократить объемы выпуска
«собаки»	Хлеб (х/з № 3) Бараночные изделия (х/з № 4)	Пересмотреть продуктовый портфель. Уменьшить объем реализации. Модифицировать существующий ассортимент, добавить новинки или убрать из продуктового портфеля
«дойные коровы»	Хлеб (х/з № 2)	Пересмотреть продуктовый портфель и снизить объемы производства данной продукции, т.к. показатель темпа роста рынка постоянно снижается

Продукция ООО «Оренбургский хлебозавод №2» характеризуется сбалансированностью между «собаками» и «звездами», что также отрицательно влияет на стабильность финансового положения предприятия.

В наиболее выгодном положении находится ООО «Хлебопродукт №2», имеющее в своем портфеле комбинацию из «дойных коров» и «звезд», что приводит к наилучшим результатам деятельности предприятия – умеренной рентабельности, хорошей ликвидности, долгосрочному сбыту и прибыли. Для ООО «Хлебопродукт №2» подходит стратегия интенсификации усилий на данном рынке с помощью дополнительных мероприятий по поддержке товара и выявлению новых каналов сбыта.

Аналогичные решения можно привести и для рынка мучных кондитерских товаров. Хотя необходимо заметить, что в отличие от хлебопекарного рынка, где конкуренция обусловлена присутствием множества местных товаропроизводителей (т.к. данная продукция не требует больших вложений в дорогое оборудование и технологические линии), продукция кондитерской промышленности выпускается только на средних и крупных предприятиях, поэтому важным является поиск возможностей по производству рентабельных, более дешевых и качественных изделий, что будет способствовать завоеванию большей доли рынка (таблица 2).

Самую низкую оценку в продуктовых портфелях рассматриваемых предприятий получило печенье, и это связано как раз с тем, что оборудование по его производству не позволяет увеличить объемы продаж и уступает тому, которое установлено на внеобластных предприятиях. В результате группа «печенье» является убыточной, а цена на него высокая, и покупатели отда-

ют свое предпочтение внеобластным производителям.

С помощью матриц БКГ проведем отбор наиболее приемлемых ассортиментных групп с точки зрения спроса, рентабельности и возможностей предприятия удержать свою долю рынка по принципу:

а) если доля рынка изделий с рентабельностью ниже средней по рынку незначительна и у предприятия отсутствуют реальные возможности в области НИОКР, разумнее всего отказаться от их производства и сосредоточить свои усилия на других, более эффективных видах деятельности;

б) если предприятие производит продукцию со среднеотраслевым уровнем рентабельности и имеет достаточные производственные мощности и научно-технические разработки, позволяющие снизить издержки, то необходимо наращивать объемы производства, т.е. использовать стратегию наступления;

в) по изделиям с нормальной рентабельностью, незначительной долей рынка и отсутствием возможности приобретения дополнительных производственных мощностей правильнее всего будет довольствоваться имеющимся положением дел и не стремиться к расширению производства, т.е. использовать стратегию обороны.

Во всех других случаях целесообразно применять наступательную стратегию, ориентированную на расширение производства, так как по результатам, полученным в ходе предыдущих исследований, на хлебопекарном и кондитерском рынке от 30 до 50% доли рынка занимают областные и внеобластные производители.

Таким образом, в ходе проведенного исследования на основе матричных методов определена

Таблица 2. Варианты задач в области маркетинга для предприятий, действующих на рынке мучных кондитерских товаров г. Оренбурга

Сегмент	№ ассортиментной группы	Задачи
«дикие кошки» «звезды»	Пирожные (х/з №4) Рулеты (х/з №3)	Пересмотреть ассортимент изделий в данной группе с точки зрения конкурентоспособности и рентабельности. Увеличить объем продаж и провести рекламную кампанию данной продукции
«собаки»	Печенье (х/з №3)	Пересмотреть продуктовый портфель. Уменьшить объем реализации. Модифицировать существующий ассортимент, добавить новинки. или убрать из продуктового портфеля. Снизить объемы или полностью отказаться от их производства, т.к. они являются низкорентабельными

маркетинговая стратегия, адаптированная к рынку хлебобулочных и кондитерских изделий. Маркетинговая стратегия дает предприятию возмож-

ность, правильно определив ситуацию на рынке для своих товаров, выбрать те из них, конкурентоспособность которых необходимо повышать.

24.04.2011

**Список литературы:**

1. Ламбен, Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского / Ж. Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
2. Портер, М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – 895 с.
3. Солдаткина, О. В. Ассортиментная политика в управлении конкурентоспособностью предприятия / О.В. Солдаткина. – Оренбург: ИПК ГОУ ОГУ, 2010. – 139 с.

**Сведения об авторе:**

**Солдаткина Ольга Валерьевна**, доцент кафедры менеджмента Оренбургского государственного университета, кандидат экономических наук, доцент  
460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, тел. (3532) 37-24-45, ауд. 6101, e-mail: meneg@mail.osu.ru

UDC 658.8:664.61

**Soldatkina O.V.**

Orenburg state university, e-mail: meneg@mail.osu.ru

**THE DEVELOPMENT OF MARKETING STRATEGY OF BAKING ENTERPRISE**

The article is dedicated to the development of marketing strategy of baking enterprise. In the market economy the enterprise must ensure to itself the specific income level, successfully realizing its products on the market. This goal is achieved by means of the realization of the complex of measures, which compose marketing strategy of enterprise.

Key words: market, marketing strategies, consumer preferences, bread, baked articles, confectionery articles, portfolio analysis.

**Bibliography:**

1. Lambe, J. J. Strategic Marketing. European perceptive. per. from the French / J. J. Lambe. – Spb.: Nauka, 1996. – 589 pp.
2. Porter, M. International Competition: The competitive advantages of countries / M. Porter – M.: Mezhdunarodnyye otnosheniya, 1993. – 895 pp.
3. Soldatkina, O.V. Assortimentnaja politicia in management of competitiveness of the enterprise / O. V. Soldatkina. – Orenburg: IPK GOU OGU, 2010. – 139 pp.